

TARI Ernő

MIÉRT A SIEMENS?

Sikeres vállalatokat bemutató sorozatunk legújabb tanulmánya egy multinacionális konszern kiugró üzleti sikereire hívja fel a figyelmet. Az egyre éleződő világpiaci verseny feltételei között a német cég látványos eredményeket mutat fel az utóbbi időben, és „az új gazdaságban szubsztanciával rendelkező vállalatcsoport” jövőképét vázolja fel a maga számára.

„Németországban a piaci verseny eddig olyan volt, mint a szeles időjárás. Most vihar tombol, és mindjárt nyakunkon a hurrikán. Aki nem mozdul gyorsan, elveszett”. Ezeket a megszívlelendő szavakat a Figyelő c. gazdasági hetilap idézte az elmúlt év nyarán, a Siemens konszern elnök-vezérigazgatójának nyilatkozatából. A Siemens elsőszámú vezetője minden jel szerint megfogadta a saját tanácsát: a vállalatcsoport rekord évet zárt a 2000 szeptember végével befejeződött pénzügyi évben, és a rákövetkező negyedév gazdálkodási eredményei szintén arról tanúskodnak, hogy a menedzsment ügyesen manőverezze a cég hajóját. A konszern vezetése szerint a Siemens olyan fejlődési szakaszba érkezett, amikor a hangsúly – az innováció és az ügyfélközpontúság révén – az értéktéremtésen van. Az alapvető cél nem lehet más a jövőben, mint a Siemens tradicionális ipari képességeit „ötvözni” az elektronikus üzlet előnyeivel – hangoztatják a New York-i tőzsdére készülő vállalatcsoport müncheni központjában.

Hogyan jutott ismét a csúcsra a német elektronikai óriás, amelynek helyzete korántsem volt rózsásnak mondható három évvel ezelőtt, amikor a részvényesek már-már az elnök-vezérigazgató távozását követelték? Az esettanulmány végigköveti a Siemens másfél évszázados történetének főbb állomásait, különös tekintettel a cégcsoport szervezeti struktúrájának fejlődésére. Látni fogjuk, hogy a kisvállalati kezdetektől az egész világot behálózó konszern formáig ívelő szervezetejlődés nap-

jainkban az „új gazdaság szubsztanciájának” követelményét kielégítő vállalati jövőkép felé halad.

A kezdetek: egy kisvállalkozás növekedése

A Siemens konszern fejlődéstörténete egy kisvállalkozás alapításával kezdődött a XIX. század derekán. A tanulmányait anyagi nehézségek miatt abbahagyó Werner Siemens – Georg Halske műszerésszel közösen – távírókészülékek gyártására és távíróhálózatok létesítésére 1847-ben megalapította a Siemens & Halske távíróépítő-vállalatot, Berlinben. A három évvel később már harminc főt foglalkoztató vállalkozás készítette el az első európai távolsági távíróhálózatot Berlin és Frankfurt között. Ugyancsak a Siemens & Halske kapott megbízást az oroszországi távíróhálózat kiépítésére, majd a Londont Kalkuttával összekötő távíróvezeték megépítésére. Az első transzatlanti hálózatot – amely Írország és az Egyesült Államok között létesített kapcsolatot – 1874-ben adta át a német cég a felhasználóknak.

A találmányaival is széles körű hírnevet szerzett Werner Siemens rakta le az elektromágnes-ipar alapjait: 1866-ban szabadalmaztatta az elektromos energia ipari hasznosítására alkalmas dinamóját, 1879-ben pedig az elektromos meghajtású mozdony prototípusát mutatta be első ízben a világon.

A cégalapító Siemens testvérei – akik évekkel később csatlakoztak bátyjuk vállalkozásához – többek között

sikeresen kidolgozták azt az eljárást, amelynek alapján a későbbiekben világszerte elterjedt az acélgyártást forradalmasító Siemens-Martin kemence alkalmazása (Siemens, 1961).

A gyorsan terjeszkedő vállalat 1854-től kezdődően egyszerű funkcionális szervezeti formában működött. A kisvállalkozás egyszemélyes, „one man show”-típusú irányítását ekkor váltotta fel az egyes vállalati funkciók szerinti munkamegosztás és felelősségkijelölés rendszere. A növekvő cégen belül sorra elkülönültek a műszaki-termelési, az értékesítési, a könyvviteli stb. szakmai területek. A funkcionális munkamegosztási elv – tiszta formájában – az 1900-as évek elejéig érvényesült a Siemens & Halske belső irányítási szervezetében (Bronder, 1991).

A századfordulón kibontakozó koncentrációs folyamatok a Siemens & Halske szervezetét sem hagyták érintetlenül. A cég elsőként az energetikai berendezéseket gyártó Schukert-Werken stratégiai jelentőségű többségi részesedését szerezte meg, s ennek nyomán, a termékszerinti munkamegosztási elv korai alkalmazásaként, a Siemens & Halske anyaszervezetről leválasztották az erőáramú tevékenységet (Siemens-Schukert AG). A későbbiek során – újabb akvizíció (1924) révén – a tevékenységi kör kibővült az orvosi diagnosztikai műszerek és berendezések gyártásával (Siemens-Reiniger AG). Ugyancsak az első világháborút követően vásárolta meg a Siemens a villanyégőket gyártó Osram céget, majd rövidesen közlekedési lámpákat és elektronmikroszkópokat is kezdett gyártani (HVG, 1998).

A divizionális szervezet korai formája a Siemensnél

A Siemens 1926-ból ismeretes szervezeti felépítése (Siemens, 1961) tulajdonképpen a divizionális struktúra bizonyos jellegzetes elemeivel rokonítható: az egyes divíziókat (Sparten) a gyengeáramú és az erőáramú technológiákra, valamint az orvosi műszertechnikára alapozott termékcsoportok képviselték. Figyelmet érdemel, hogy a divíziók önálló jogi személyiségű leányvállalatokként tevékenykedtek a Siemens AG „ernyője” alatt, vagyis a Siemens már a húszas években vállalatcsoport formát öltött. Ebben az időszakban mindazonáltal csak a gyengeáramú leányvállalati részlegre (Siemens & Halske) volt többé-kevésbé jellemző a nyereségközpontként való működés, a másik két leányvállalati divíziót (Siemens-Schukert, Siemens-Reiniger) erősen centralizáltan irányították a konszernközpontból. További eltérő sajátosságra

utalt a Siemens konszern korai divizionális szervezetében az értékesítési tevékenység teljes központosítása: a leányvállalatoknál előállított termékek forgalmazását szigorúan csak „egycsatornás” úton, a központi értékesítési apparátus közvetítésével bonyolították le (Bronder, 1991).

A második világháború befejezését követően a Siemens konszern nagyon nehéz, válságos időszakot élt át. A cégcsoporthoz tartozó vállalatok, fiókrészlegek túlnyomó hányada – a telepítési helyzet folytán – a szovjet megszállási övezetbe került, s néhány évvel később, az NDK megalakulásával egytől-egyig az államosítás sorsára jutottak a szóbanforgó termelőegységek és más részlegek. A Siemensnek mégis sikerült gyakorlatilag újjászerveződnie az ötvenes évekre: a nyugati zónában maradt gyárakat Münchenbe telepítették, a meglévő hagyományos szakmai tudást pedig újabb vállalatok (köztük külföldi cégek) felvásárlásával erősítették, gyarapították. A hatvanas-hetvenes években azután tovább szélesítette profilját a Siemens; többek között magába olvasztotta az ismert Bosch cég háztartási gépeket gyártó részlegét, jelentékeny kapacitásokat épített ki az elektroakusztika, a távolsági közlekedés, a finommechanika és a korszerű távközlés gyártási területein, valamint – kezdetben a holland Philips-el és az amerikai RCA-val tervezett együttműködési révén – lépéseket szándékozott tenni a számítástechnikai szektor irányába is (HVG, 1998).

A konszernfejlődés divizionális alapú mátrixszervezeti periódusa

A dinamikusan növekvő és erőteljesen diverzifikálódó Siemens konszern számára a hatvanas évtized végén különösen fontossá vált az egyes tevékenységi területek erősségeinek kiaknázása és a nagyságrendi megtakarítások realizálása. E törekvés jegyében 1969-től megszűntek a három fő leányvállalat jogi önállóságát, és egy újonnan kialakított törzsház (Firmendach) közös irányítása alá vonták a konszern termelő és szolgáltató egységeit (Bleicher, 1981). Miután a termékkelven alapuló munkamegosztás feltételei lényegében adottak voltak a Siemensnél, a konszernvezetés a „központi szakértő tudással” kívánta fokozottan „áthatni”, befolyásolni a termékvonalat. A termékdimenziót tekintve hat (majd később hét) nagy „vállalkozási területet” (Unternehmensbereiche) különítettek el a konszern tevékenységi körében, amelyeket további üzleti területekre osztottak fel. A funkciódimenziót illetően a törzsházon belül erős központi egységek szerveződtek a műszaki, értékesítési, üzemgazdasági, pénzügyi és személyzeti irányítási fel-

adatok ellátására. A vállalkozási-üzleti területek (divíziók) mátrixhálóba vonásával pozitív szinergiahatás és skálahatékonyság elérésére törekedtek a Siemensnél, a know-how, ill. a szakértői tudás „egyfajta pool-on keresztül történő diffúziójával” (Wittmann, 1996). A vázolt szervezeti módosítással kialakult belső irányítási struktúra lényegében divizionális alapú mátrix szervezetnek tekinthető (Dobák és társai, 1996).

A Siemens konszern mátrix típusú szervezeti felépítését az 1. ábra szemlélteti a nyolcvanas évtized időszakára vonatkozóan. A szervezeti sémában feltüntetett jogi személyiség nélküli és jogi személyiségű konszern alapegységek a mátrix háló metszéspontjaiban helyezkedtek el, kétvonalas irányítási elv érvényesítése mellett. A munkamegosztás konkrét jellegét is figyelembe véve, az egyes konszern típusok közül a mátrix törzsház-konszern forma (Dobák–Tari, 1997) kifejlődéséről és működtetéséről beszélhetünk az 1988-ig terjedő időszakban.

A mátrix elvű irányítási rendszer alkalmazásával a Siemens konszern vezetése közel két évtizeden át jelentős gazdasági eredményeket tudott felmutatni. Az 1970 és 1980 közötti időszakban a nyugatnémet vállalatcsoport tíz milliárd márkáról harminc milliárd márkára növelte árbevételét, majd 1988-ig sikerült csaknem hatvan milliárd márkára emelni a forgalomból származó bevételt. Az elismerésre méltó fejlődés láttán sokan úgy vélték, hogy a Siemens joggal tekinthető a német ipari tradíciók valódi letéteményesének. Ugyanakkor – a látványos növekedés mellett – az évek során felszínre kerültek a konszernműködés egyes műszaki-szervezési hiányosságai és gazdálkodási zavarai, ideértve a divizionális alapú mátrixszervezeti formával járó irányítási hátrányokat is.

Tény, hogy a Siemens közel 360 ezer főt foglalkoztatott a nyolcvanas évtized végén, s az akkori Német Szövetségi Köztársaság harmadik legnagyobb vállalatóriásának számított. A cégcsoport hozzávetőlegesen százezer féle árucikket gyártott és értékesített a világ számos országában, így nem volt meglepő, hogy az atomerőművektől a magnós rádiókon és lézernyomtatókon át a félvezetőkig terjedt a túlméretezett gyártmányskála. A „mindengyártó” Siemens csak lassan ismerte fel a vállalati szférában kibontakozó tevékenységi szakosodás tendenciáját, az alapvető képességekre és termékekre történő összpontosítás újszerű követelményét. Noha a mamutvállalat vezetése tett bizonyos kezdeményező lépéseket a vállalati stratégiai együttműködések terén, jó néhány esetben – a Siemens negyven ezer fős kutatói és fejlesztői gárdájának kvalitásaira hivatkozva – büszkén utasította el a külső kooperáció lehetőségét (HVG, 1988).

Ami a cégcsoport szervezeti formájának (struktúrájának) továbbfejlődését illeti, a konszern igazgató-sága 1969 óta (tehát a mátrix formára való áttérés kezdeményezésének évétől) nem döntött lényeges szervezeti változásokról. A legnagyobb vállalkozási területek forgalma azonban 1986–88 körül esetenként már elérte a kritikus nagyságot (mintegy tíz milliárd márka árbevétel), s ezeket a tevékenységi szférákat egyre nehezebben lehetett kezelni irányítási szempontból. A mátrixszervezeti forma alkalmazásával olyan irányítási veszteségek is felléptek, amelyek döntően a termékvonal és a funkcionális (szakmai) vonal közötti hatásköri sűrűlódásokból, a kompromisszumkeresés lassúságából, vagy a felelősség elhárításából („döntson a másik vonal”) származtak. Ugyancsak kiütközött a mátrix irányításnak az a hátrányos vonása, amely – a konszern egyik szervezetfejlesztési menedzserét idézve – „a szervezetben mindent mindennel összekapcsol, adott esetben egymáshoz nem igazán kötődő és illeszkedő feladatokat, személyeket vagy részlegeket” (Wittmann, 1996).

A kifejlett divizionális konszernszervezet

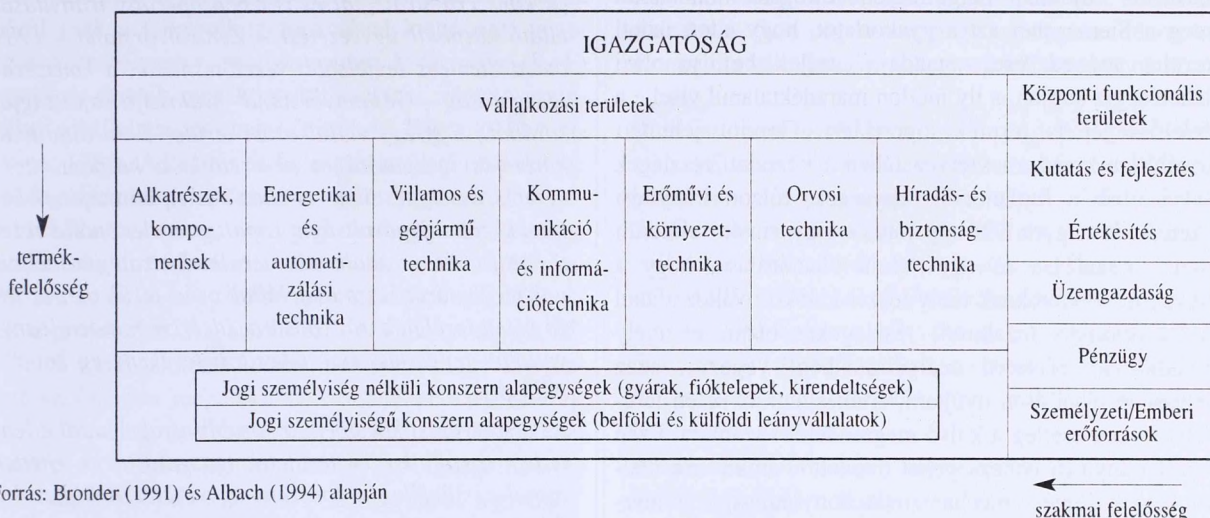
A Siemens konszern vezetésének komoly figyelmeztetést jelentett 1988 őszén a részvényesek (köztük a legnagyobb nyugatnémet részvénytulajdonos „tömböt” alkotó Siemens család) szemrehányása, miszerint az eddig könnyen szerzett állami megrendelésektől „elkényelmesedett” vállalatcsoport nem követi rugalmasan a piac változó igényeit, és ezért üzleti eredményei a korábbi években megszokottnál gyengébben alakulnak (a legutolsó pénzügyi évben 1,3 milliárd márkára csökkent a nyereség az előző évi 1,5 milliárd márkáról).

A bírálókat hatására az igazgatóság hozzáfogott a konszern jövőképeinek, valamint küldetésének újragondolásához, továbbá – a vállalati stratégiát befolyásoló külső és belső tényezők mérlegelésével – az alapvető konszerncélok meghatározásához.

Vízió, misszió, tevékenységi kör

A külső tényezők közül mindenekelőtt a technológiai korszakváltás hatásait elemezte a Siemens. Az elektrotechnika és elektronika terén oly mértékben felgyorsult a műszaki haladás üteme a nyolcvanas- kilencvenes évek fordulóján, hogy a beruházások tőkeigénye és a kutatások intenzitása rendkívüli módon megnövekedett. A német konszern azt is felismerte a versenyképesség követelményének fényében, hogy a piacok globalizálódásával a ter-

A Siemens konszern divizionális alapú mátrixszervezete a nyolcvanas évtizedben



Forrás: Bronder (1991) és Albach (1994) alapján

mékeket – főbb tulajdonságaik alapján – egységesíteni kell az egész világpiac számára, mégpedig a triádra kiterjedő termelési és forgalmazási jelenlét egyidejű biztosításával. Továbbá a Siemensnek tudomásul kellett vennie, hogy erős specializálódás megy végbe a nagy gyártók körében, ami együtt jár a tevékenységi profil ésszerű szűkítésének, valamint a stratégiai szövetségek kialakításának követelményével.

A versenykörnyezet változásának figyelembevételével a Siemens a következőképpen vázolta fel azt a jövőbeni állapotot, amelynek elérésére törekedni szándékozott a kilencvenes évtizedben:

- a konszern a mindenkorai technikai-technológiai haladást kívánja képviselni,
- a Siemens az elektrotechnika és elektronika területein az egyik legerősebb versenytárs akar maradni, ill. kiemelkedően versenyképessé akar válni,
- a konszern folyamatosan az élenjáró technológiájú vállalatok közé kíván tartozni.

Arra a kérdésre, hogy mi a célja a Siemens tevékenységének, avagy miként akar működni a cégcsoportosulás az elkövetkező időszakban, a konszernvezetés által megfogalmazott misszió ezt a választ adta: „Lehetőség szerint magas hozamokat szeretnénk elérni, és pedig tartósan. Csak így leszünk képesek befektetni a vállalkozásokba, és munkahelyeket biztosítani a munkatársainknak. Ezáltal tudjuk végső soron a tulajdonosok befektetéseinek értékét is növelni, és a kedvező tömeggyártást garantálni” (Wittmann, 1996).

A konszern jövőképe és küldetésének megfogalmazása nyomán határozták el a Siemensnél, hogy elsősorban azokra a tevékenységi területekre akarnak céltudatosan koncentrálni, amely szektorokban a Siemens termelési hagyományai és szakmai kompetenciái feltétlenül biztosítják a világpiaci verseny első vagy második pozíciójának megőrzését, ill. elérését. Ezek az átfogó tevékenységi területek: 1. energetika, 2. ipar, 3. távközlés, 4. információs rendszerek, 5. közlekedés, 6. orvosi technika, 7. komponensek, részegységek, 8. világítástechnika.

Az újjáalakított körülmények közötti tevékenységi kör azt a reális lehetőséget vetítette előre a konszern vezetői szerint, hogy „a versenytársakhoz képest leginkább a Siemens fedti le a jövőben az elektrotechnikai és elektronikai termékek piacait” (Siemens, 1990).

Szervezetalkítási elvek

és a „tiszta” divizionális szervezeti struktúra

A következő lépésben a konszern vezetése a módosult stratégiai irányvonallal összhangban álló szervezeti forma (struktúra) kialakítására hozott intézkedéseket. A szervezeti struktúra átalakításánál meghatározott elvek vezérelték a Siemens vállalatcsoport igazgatóságát.

A szervezetalkítás alapvető céljának tekintették a megfelelően rugalmas szervezeti forma működtetését, a vállalkozási szabadság nagyfokú növelését és a belső hierarchia egyszerűsítését. A korábbi divizionális alapú mátrix formánál nem sikerült mindig világos üzleti felelősségeket körülhatárolni, ezért az üzleti területek

egyes felelősei a forgalomnak csak kisebb részét tudták érdemben befolyásolni. Ezzel szemben a „one man, one business” újonnan meghirdetett felfogása honosította meg a Siemensnél azt a gyakorlatot, hogy adott üzleti terület menedzsere, „gazdája” teljes befolyásolási lehetőséget kapjon, s ily módon maradéktalanul viselje a felelősséget is termékcsoportjáért. Gondot jelentett továbbá a konszern szervezetében a központi részlegek (elsősorban a funkcionális egységek) túlzott irányítási szerepe és nagyra nőtt apparátusa. Úgyszintén felmerült annak tisztázása és egyértelmű elhatárolása, hogy a központi feladatoknak mely részét indokolt változtatlanul a funkcionális (szakmai) részlegekre bízni, és mely feladatokat célszerű szolgáltatásként végezni, azaz lehetőleg piaci áron nyújtani, értékesíteni az üzleti területek (vagy esetleg a külső megrendelők) számára. Ezen kívül irányítási nehézségeket okozott – amint erre utaltunk – a döntési mechanizmus bonyolultsága, a részérdekek erőltetett kompromisszumos egyeztetése, a központi és végrehajtó (alap)egységek közötti lánc hosszúsága a vállalatcsoportban. A korábban alkalmazott koordinációs eszközök közül a technokratikus jellegű, részletes szabályozások domináltak (pl. több száz oldalas tervezési útmutatók), míg a strukturális és személyorientált eszközök, ill. mechanizmusok jóval kisebb szerephez jutottak.

A szervezetalakítási elvek valóra váltása során, a nyolcvanas évtized végén legelőször a kisebb, „hajlékonyabb”, ütőképesebb vállalkozási területek kialakítására került sor. Az átszervezéssel tizenhat autonóm vállalkozási terület (profitcenter) jött létre, amelyek – a konszernvezetés szándékai, elvárásai szerint – „világos profit képviselnek, közel állnak a piac igényeihez és rendelkeznek a szükséges erőforrásokkal”. E profitcenterek (a világitástechnika és az információs rendszerek vállalkozási területek kivételével) nem nyertek jogi személyiségű önállóságot, mert a konszern igazgatósága ragaszkodott a „Siemens-ház egységéhez”, a „tetőszervezet megőrzéséhez”. A vállalkozási területeket közel száz üzleti területre bontották tovább, s az utóbbi stratégiai egységek által alkotott tevékenységi (termék) portfólió képezte valójában a stratégiai tervezés és döntéshozatal alapját az elkövetkezőkben. Az üzleti területek meghatározásánál a következő azonossági és függőségi kritériumokat vették figyelembe a stratégiai tervezők: termékjellemző rokonságok, azonos versenytársak, hasonló verseny- és vevői struktúra, azonos stratégiai irányultság, hasonlóságok az értékalkotó láncolatban, közös erőforrások, azonos technológiai bázis, ill. technológiai érettségi fok (Siemens, 1990).

A vállalkozási területek közvetlen irányítása és felügyelete a konszern ügyvezetésének hatáskörébe került. (A konszern stratégiai és részben operatív irányítását ellátó központi ügyvezetést – Zentralvorstand - 1989 óta a Siemens legfelsőbb vezetőtestülete, a konszern-igazgatóság – Gesamtvorstand – választja saját tagjai sorából.) Egy-egy vállalkozási terület élére általában háromfős igazgatóságot nevezett ki a központi ügyvezetés, amely testület – a „ház” üzletpolitikájának keretei között – jogosultságot kapott a terület önálló vezetésére (tehát a vállalkozási területek stratégiai céljainak meghatározására és a vállalkozási területhez tartozó üzleti területek irányítására, ideértve minden lényegvállalati fejlesztési és értékesítési tevékenység koordinálását).

Az átszervezést követően, a korábbi gyakorlattal ellentétben a vállalkozási területek igazgatói nem lehettek tagjai egyidejűleg a konszern ügyvezetésének. Ezzel a feladatmegosztással a Siemens következetesen szétválasztotta a konszern központi ügyvezetését és a vállalkozási területek üzletvezetését. A központi ügyvezetés a konszern egészének átláthatóságáért, átfogó irányításáért felelt, a párhuzamos folyamatok kiküszöbölésére törekedve. A központi ügyvezetés tevékenységének célját úgy jelölték meg lényegretörően a Siemensnél, hogy „biztos jövőjű termékeket és szolgáltatásokat kínáljon fel, vezető piaci pozíció és magas jövedelmezőség elérése mellett”. Viszont a vállalkozási területek igazgatóságai – a központi ügyvezetés iránymutatásai, utasításai alapján – a hozzájuk tartozó üzleti területek (és azokon belüli üzletágak) „komplett értéktéremeléséért” feleltek, folyamatos beszámolási kötelezettség mellett. Úgyszintén az utóbbi igazgatóságok hatáskörébe tartozott a vállalkozási területek belső szervezeti tagolásának meghatározása (Wittmann, 1996).

A nyolcvanas-kilencvenes évek fordulóján kialakított új szervezeti struktúra „tisztá” divizionális szervezeti megoldásnak tekinthető (Bronder, 1991), a munkamegosztás konkrét jellegét is figyelembe véve a divizionális törzsház-konszern formáról beszélhetünk. Ezzel a szervezeti formával (Dobák–Tari, 1997), az erősödő decentralizáció révén sikerült érzékelhetően növelni a vállalkozási mozgásteret és reakciókészséget, valamint – két-három vezetési szint megszüntetésével – egyszerűsíteni a hierarchiát. Erősödött a vállalkozási-üzleti területek kockázatvállalási hajlama, és jórészt a korábbinál gyorsabb döntések születtek az üzletvitelben (HVG, 1996).

Az átszervezés során a konszernközpontban – a felduzzadt funkcionális apparátusok ésszerű leépítésével

párhuzamosan – világos elhatárolást tettek a szakmai irányító, a szolgáltató és a kiegészítő-támogató feladatokat ellátó központi egységek között. A funkcionális részlegek közül csak a (controlling funkcióval kiegészült) pénzügyi, a személyzeti és részben a műszaki-technikai (K+F) egységek őrizték meg központi szakmai irányító szerepüket a vállalatcsoportban (Zeitschrift Führung+Organisation, 1989). A kutatás és fejlesztés területén mindössze néhány kiemelt (alapkutatási) témát finanszíroztak továbbra is központilag; a reorganizáció nyomán a kutatási témák többségének elindítására csupán azt követően került sor, ha belső vagy külső megrendelők kezdeményezték a projekteket. Az átszervezés eredményeként, a későbbiek során szintén a konszernközpontban tevékenykedett az újonnan megalakított „Vállalattervezés és -fejlesztés” részleg, továbbá ugyancsak központi feladatokat láttak el a „Vállalati kommunikáció”, az „Üzletpolitika és külső kapcsolatok”, valamint a „Beszerzés és logisztika” elnevezésű szervezeti egységek. Ezen kívül közös infrastrukturális szolgáltatásokat, ill. támogató jellegű személyügyi és vezetési tanácsadási szolgáltatásokat nyújtottak központilag a Siemensnél. A reorganizáció következtében központilag többé már nem végzett tevékenységeket (pl. technológiafejlesztési, értékesítési, üzemgazdasági feladatok) a vállalkozási területek vették át, a decentralizáció szervezési elvének megfelelően (Aschenbach, 1996).

A tiszta divizionális struktúrára való áttérést egyes elméleti szakemberek kezdetben úgy értékelték, mint a holding-konzern forma irányába tett lépést (Bronder, 1991). E nézetek egyszersmind feltételezték, hogy a Siemens idővel eltávolodik a „törzsházi gondolkodásmódtól”, s várhatóan az ún. menedzsmen-t-holding típusú irányítási szervezet (Bühner, 1992) formálódik ki a piacközelség és a rugalmas alkalmazkodás jegyében. A Siemens konszern szervezeti fejlődése azonban nem igazolta e várakozásokat: a cégcsoportnál vallott meggyőződés szerint „a piaczgazdasági nyomást át lehet hárítani a konszern vállalkozási területeire anélkül, hogy új önállóságot teremtenék” (Wittmann, 1996).

A konszern működése, gazdálkodási eredményei az 1989–1998 közötti időszakban

Sikerek és csalódások a kilencvenes évek első felében

A Siemens konszern számára viszonylag kedvező gazdasági környezeti feltételek között kezdődött a század utolsó évtizede. A német újraegyesítés váratlan lendületet adott a gazdasági szférának, s a konszern jócskán részese-

dett a keletnémet újjáépítéshez kötődő állami megrendelésekből. A Siemens legnagyobb elektronikai és kapcsolástechnikai vevője a Deutsche Bundespost volt ebben az időszakban, de a cégcsoport nagy reményeket fűzött az informatika vállalkozási területének felfuttatásához is.

A számítógépgyártás kiszélesítése jegyében vásárolta meg a Siemens 1990-ben a miniszámítógépek fejlesztésére és gyártására szakosodott német Nixdorf céget. Az évek óta pénzügyi gondokkal küszködő „honfitárs” vállalatot a konszernvezetés egyesítette a Siemens saját informatikai részlegeivel, létrehozva a Siemens-Nixdorf Informations Systeme AG-t. Az új leányvállalat közel ötvenezer főt foglalkoztatott, s évente 12–15 milliárd márka árbevételt tervezett a soron következő időszakban.

A Siemens 1981-ben megválasztott igazgatósági elnöke, Karlheinz Kaske – az első, nem a Siemens családdhoz tartozó legfelsőszintű vezető – úgy ítélte meg, hogy a Nixdorf tökéletesen beleillik a multinacionális terjeszkedést követő konszern főprofiljába. A külső megfigyelők viszont jóval borúlátóbb véleményeket fogalmaztak meg a szövetségi kartellhivatal jóváhagyásával létrejött nagyszabású akvizícióról. „Tiszta örültség, öngyilkosság, az utóbbi évtized legkockázatosabb üzlete, amibe a Siemens bele fog bukni” – adtak hangot meggyőződésüknek az elektronikai iparág szakértői. Az utóbbiak szerint ugyanis nincs olyan cég, amelyért érdemes lenne a veszteségeivel azonos nagyságrendű vételárat fizetni (HVG, 1990).

Az elkövetkező évek fejleményei a pesszimista véleményeket látszottak igazából alátámasztani: a Siemens konszern élére 1992-ben újonnan kinevezett Heinrich von Pierer-nek nem kis gondot okozott a továbbiakban a Siemens-Nixdorf leánycég alacsony hatékonyságú működése. Az új elnök-vezérigazgató jogi és közgazdasági végzettséggel került – némi kitéréssel – a Siemenshez, ahol több évet töltött el az erőműveket építő részleg nagy projektjeinek irányításával (Ewing, 2000). Csúcsmenedzseri tevékenységének első időszakában az utasítások helyett inkább a konszenzusra való törekvés jellemezte vezetői stílusát, és ezzel összhangban, von Pierer jó kapcsolatokat igyekezett ápolni a munkásokkal is. Kedvelt szokásához tartozott olyan alkalmazottakat megszólítani az üzemi étkezdék asztalainál, akikkel soha nem találkozott azt megelőzően. A bemutatkozást követően az elnök-vezérigazgató rendszerint arra volt kíváncsi, mit javasolnak beszélgetőpartnerei a működési folyamatok „jobbitása” érdekében (The Wall Street Journal Europe, 1998a).

A Siemens konszern gazdálkodását 1993–94 táján ismét kedvezőtlen tendenciák befolyásolták. Erre az időszakra esik az immár egységes német piacgazdaság recessziójának kezdete, ill. a keleti országrész felzárkóztatásához kapcsolódó állami megbízások elnyerésének szűkülő lehetősége. A legnagyobb Siemens vevő, a Deutsche Bundespost, majd hírközlési jogutódja, a Deutsche Telekom arra hivatkozva állította le fokozatosan megrendeléseit, hogy vezetékes telefonhálózata szinte teljes mértékben kiépítettnek tekinthető. Noha a Siemens vállalatcsoport forgalma – elsősorban külföldi eladások révén – változatlanul növekedést mutatott, a nettó nyereség több éven át két milliárd márka körül „állandósult”.

A konszernvezetés – von Pierer kezdeményezésére – még 1993-ban meghirdette TOP-programját, melynek végrehajtásával a soron következő három évben 30 százalékos termelékenységi javulást kívánt elérni. A program teljesítése során – a gyártási módszerek tökéletesítésével, a termékek előállításának idejének nagymértékű csökkentésével, valamint a német alkalmazottak bizonyos hányadának elbocsátásával – az átlagos termelékenységi színvonal 25 százalékkal javult 1996-ra, ami összességében húsz milliárd márka megtakarítást jelentett a Siemensnek. Jórészt ennek hatására az 1996 szeptember végével zárult üzleti évben a konszernnek csaknem három milliárd márka, rekordösszegű nettó nyereséget sikerült kimutatnia (*The Wall Street Journal Europe*, 1998b).

A százötven éves Siemens cég

Minden jel arra mutatott tehát 1996 utolsó hónapjaiban, hogy a konszern példaértékű reorganizációt hajtott végre, és üzleti sikerei folytatódhatnak 1997-ben, amikor is a Siemens, alapításának 150. évfordulóját készít megünnepelni. Csakhogy éppen akkoriban kezdett mélyrepülésbe a dollár árfolyama a német márkával szemben, s a konszern eladásai hirtelen megnehezültek egyik legfontosabb piacán, az Egyesült Államokban. Ugyanakkor ismét visszaesett a Siemens belföldi rendelésállománya, emiatt újabb néhány ezer németországi munkástól vált meg a cégcsoport. Szerencsére az egyéb külföldi megrendelések (pl. Ázsia, Óceánia) erőteljes növekedése mégis reményeket ébresztett a tekintetben, hogy a Siemens – működése során először – az 1996/97-es üzleti évben száz milliárd márkánál nagyobb árbevételt ér el.

A százötven éves Siemens cég 1997 őszén, Berlinben ünnepelte meg jubileumi születésnapját, Helmut Kohl (a kormányzati hatalomtól azóta visszavonult) kancellár és 2500 meghívott vendég jelenlétében. A konszern első számú vezetője, Heinrich von Pierer, ünnepi beszédében

újólág megerősítette, hogy a Siemens az elektronika és elektrotechnika profitábilis területeire koncentrálja tevékenységét. Ezen stratégia jegyében igyekszik megszabadulni a vállalatcsoport az alapvető profilhoz szorosan nem kapcsolódó üzletágaktól, ugyanakkor vállalatfelvásárlásokkal kívánja erősíteni alapvető termékeinek versenyképességét. Az elnök-vezérigazgató egyben ígéretet tett a részvényeseknek arra, hogy a Siemens konszern tíz százalékról tizenöt százalékra növeli tőkemegtérülési mutatóját 2000-ig (Somogyi, 1997).

A konszern vezetése elsőként a hagyományos röntgenberendezéseket, a távközlésben alkalmazott mérőműszereket és a hadiipari kommunikációs berendezéseket gyártó részlegek eladásáról döntött a profiltisztítási intézkedéssorozat keretében (NAPI Gazdaság, 1997a). A General Electric konszernnel folytatott, egyre éleződő verseny ugyanakkor nagyhorderejű akvizícióra készítette a Siemens-et: a németek másfél milliárd dollárért megvásárolták az ugyancsak amerikai Westinghouse Electric erőművi berendezéseket gyártó részlegét (az orlandói székhelyű cég főként gőzturbinákat, továbbá gáz- és olajtüzeltésű erőművekhez szükséges turbínagenerátorokat, valamint kulcsrakész erőműveket szállított a világ számos országába). Az új részleget a Siemens 1998 szeptemberéig kívánta beolvasztani az erőművi berendezéseket előállító vállalkozási területébe (NAPI Gazdaság, 1997b). Hasonló, a versenyhelyzet erősítését szolgáló tranzakciót jelentett a német konszern számára a svájci Electrowatt AG ipari csoport megvásárlása; az 1998 őszén lezárult akvizícióval a világ egyik vezető épülettechnológiai társasága (Siemens Building Technologies) jött létre a Siemens vállalatcsoport szervezetében (Világ gazdaság, 1998).

Az információs rendszerek vállalkozási területén a Siemens-Nixdorf, Európa legnagyobb számítógép gyártója évek óta gyengélkedett: jellemző adat a leánytársaság kevésbé hatékony működésére, hogy amíg 13 százalékkal járult hozzá a konszern árbevételéhez az 1996/97-es üzleti évben, addig csak három százalékkal részesedett a vállalatcsoport adózás előtti összes nyereségéből. A Siemens vezetése többek között oly módon akarta növelni a számítástechnikai üzletágak eredményességét, hogy széles körű stratégiai együttműködést kezdeményezett a termékfejlesztés, a gyártás, valamint a marketing-értékesítés területén a taiwani Acer informatikai óriáscéggel. A tervezett szövetségben kínálkozott volna lehetőség a Siemens-Nixdorf PC-üzletágának eladására, de az Acer végül is elállt az ügylettől, mégpedig az ázsiai gazdasági válságra hivatkozva (The Wall Street Journal Europe, 1998c; NAPI Gazdaság, 1998).

A felsővezetői várakozásoknak megfelelően a Siemens túlszárnyalta a régóta áhított száz milliárd márkás forgalmat az 1996/97-es üzleti évben, de az ugyanezen időszakban realizált 2,6 milliárd márka nettó nyereség elmaradt az előző évi profit három milliárdos rekordösszegétől. A csalódott részvényesek köréből ezért olyasfajta vélekedések hangzottak el, hogy „még mindig túlságosan széles a Siemens vállalatcsoport termékskálája”, és „a folytonos átszervezések korántsem hozzák meg a kívánt eredményt”. Az 1997/98-as üzleti év első negyedének adatai – közel húsz százalékos nyereségnövekmény az előző év hasonló időszakához képest – viszont azoknak az elemzőknek szolgáltattak újabb érvet, akik szerint „a Siemens többé nem reorganizációs történet, hanem valódi növekedési story!” (The Wall Street Journal Europe, 1998b,d). Az utóbbi adatok tükrében megalapozottnak tűnt az 1998 szeptemberével záruló üzleti évre ígért három milliárd márka feletti nyereség, mintegy 110–115 milliárd márka összeforgalom elérésével. Az árbevétel növekedését elsősorban az Európán kívüli piacokon, különösképpen Ázsiában és az Egyesült Államokban várta a konszern vezetés. (Az ázsiai pénzügyi válság elleni fedezeti ügyletekkel védekezett a Siemens, s ezzel párhuzamosan a termelési költségek csökkentésével javította a távol-keleti leányvállalatok versenypozícióit.) A növekedés legfőbb hordozóját – 1997/98 fordulóján – a kommunikációs technikában látták a Siemens vezetői, a veszteséget termelő ágazatok közé pedig akkor a félvezetőgyártást, a közlekedéstechnikát és az orvosi-gyógyászati vállalkozási területet sorolták (NAPI Gazdaság, 1997c).

Az 1997/98-as üzleti év folytatásában végül is nem teljesültek a konszernvezetés reményei. Noha a vállalatcsoport éves forgalma minden várakozást felülmúlt (118 milliárd márka árbevétel), az operatív üzleti tevékenységből származó nettó nyereség csak 2,7 milliárd márkát tett ki, a rendkívüli költségtételek levonása után pedig 917 millió márkára zsugorodott. Bár a legtöbb vállalkozási terület jövedelmezősége javult, a félvezetőgyártás, továbbá a közlekedéstechnikai és az energetikai ágazatok nagymértékben veszteségesnek bizonyultak (The Wall Street Journal Europe, 1998e). Nem sikerült teljes mértékben semle-gesíteni a délkelet-ázsiai valutaválság kedvezőtlen hatásait sem: az ottani térség rendelésállománya összességében 25 százalékkal csökkent, s emiatt a cégcsoportnak 900 millió márkával kellett növelnie kockázati alapját.

A félvezetőgyártás tevékenységi eredménye különösen nagy csalódást keltett a Siemensnél; az 1996/97-es üzleti évben még 109 millió márka nyereséget produkáló üzletágnak 1,2 millió márka veszteséget kellett elköny-

velnie az 1998 szeptember végén záruló egyéves időszakban. Az alapvető ok: a félvezetőgyártás éves forgalmának egyharmadát kitevő digitális memóriachipek (DRAM-ok) ára – elsősorban a világpiaci túlkínálat miatt – az előző másfél éves periódusban 75 százalékkal csökkent. A 47 ezer alkalmazottat foglalkoztató, több mint tíz milliárd márka forgalmat bonyolító „alkatrészek, komponensek” tevékenységi területen belül a konszern legfontosabb üzletágának számított a félvezetőgyártás. A Siemens – balszerencséjére – éppen akkor vágott bele a DRAM-üzletbe 1996-tól (több milliárdos ráfordítással Drezda mellett, valamint az angliai North Tyneside-ban létesített memóriachip gyártó bázisokat), amikor a félvezetők világpiacán, a DRAM-eladásoknál már mutatkoztak az áresés első jelei (HVG, 1998).

A kedvezőtlen jelenségeket a konszern vezetése „menet közben” érzékeltte ugyan (többek között kísérletet tett a PC-üzletág eladására, továbbá az új angliai DRAM-gyár bezárásáról már 1998 közepén határozatot hozott), azonban a cég történetének legnagyobb szerkezetátalakítási programját az 1997/98-as üzleti év lezárulását követően jelentette be. Az elnök-vezérigazgató, von Pierer – akinek menesztését egyre nyíltabban kezdték követelni a befektetők körében – 1998 novemberében 10 pontos, nagyszabású intézkedéscsomaggal lépett a nyilvánosság elé. Az előzőekben nyitott személyiségű, konszenzusra törekvő menedzserként jellemzett csúcspanaszvezető ezúttal egyszemélyben döntött a mélyreható változásokról.

A Siemens konszern az ezredfordulón

A Siemens AG 10 pontos stratégiai akcióprogramja

Az új, minden eddiginél átfogóbb reorganizációs program kidolgozásánál az a meggyőződés vezette a Siemens elnök-vezérigazgatóját, hogy a „drasztikus megoldások a legkifizetődőbb intézkedések”. Az átszervezések eredményeként olyan tevékenységi portfóliót „vizionált” von Pierer, amely „koncentrált és magas jövedelmezőségű ágazatokból áll, garantálva a vállalatcsoport értékének növelését”. A 10 pontos program az alábbi kulcsfontosságú intézkedéseket tartalmazta:

1. A félvezetőgyártás stabilizálása a kapacitások felülvizsgálatával és a termelékenység további fokozásával.
2. A TOP-program fókuszálása a vállalatcsoport értékének növelésére: TOP+program.

3. Az alacsony hatékonyságú üzleti területek leépítése, folytatódó dezinvestíciók.
4. A tevékenységi portfólió erősítése akvizíciók, leányvállalati és közös vállalati alapítások révén.
5. A jövedelmezőség növelése az üzleti területek átstrukturizálásával.
6. A lekötött tőke állományának csökkentése.
7. A tőkevagyon összetételének javítása.
8. A konszern beszámolási rendszerének átalakítása az U.S. GAAP szabvány szerint.
9. A cégcsoport részvényeinek bevezetése a New York-i tőzsdére.
10. Reorganizációs költségek szerepeltetése a mérlegben.

Az első és harmadik program pont lényegében az elektronikai komponensek és részegységek tevékenységi területéről, valamint egyes más üzleti területekről való kivonulást irányozta elő. Ennek keretében a Siemens tervet készített a veszteséges félvezetőgyártó részlegek – tőzsdéi részvénykibocsátás útján sorra kerülő – értékesítésére, a gyengén jövedelmező elektromechanikai alkatrész-, elektroncső-, rézvezeték- és tranzisztorgyártás leépítésére, továbbá a kereskedelmi vállalati és banki felhasználású rendszertechnológiákra szakosodott érdekeltségek eladására. Az energetikai vállalkozási területen belül, az erősáramú kábelgyártás más cégeknek történő átadása úgyszintén napirendre került, és hasonló karcsúsításról döntöttek az összevonással újonnan létrehozott „információ- és kommunikációtechnika” tevékenységi területen, a híradástechnikai kábelgyártás tervezett eladásával.

A korábbi években sikeresnek bizonyult TOP-program továbbfejlesztésével a konszern egészének szintjén és a vállalkozási-üzleti területek szintjén kitűzött célok világosságát, széles körű érthetőségét, valamint mérhetőségét kívánta a konszernvezetés a jövőben biztosítani, összekapcsolva a célok teljesítésének szigorú értékelésével. A korszerű vezetési-szervezési módszerek közül kiemelt jelentőséget tulajdonított a megújított TOP+ program a versenypozícionálás dinamikus szemléletét erősítő benchmarking, valamint a stratégiai és operatív szemlélet összhangját előmozdító ún. kiegyensúlyozott stratégiai mutatószám-rendszer (Balanced Scorecard) alkalmazásának. Fontos szerepet kapott a konszern jövedelemteremtőképeségének javításában a még 1997 októberében bevezetett EVA (economic value added) ellenőrzési rendszer, amely a szervezeti részlegek, ill. a menedzserek teljesítményének megítélésénél a gazdasági hozzáadott értéket állította középpontba. Az EVA-szisz-

téma alkalmazásától azt is remélte a konszernvezetés, hogy követhetőbbé válik a cégcsoporton belüli tőkeáramlás, ill. a ráfordítások megtérülése.

A 10 pontos átszervezési program iránti elkötelezettség kibontakoztatását és megerősítését szolgálta a Siemensnél a konszern küldetési alapelveinek újrafogalmazása. A Siemens AG ezredfordulói missziója az alábbiakban rögzítette a vállalatcsoport működési filozófiáját (Siemens, 2000a):

Cselekvésünket az ügyfelek határozzák meg

Innovációs tevékenységünk alakítja a jövőt

Az üzleti siker jelentése: nyereség révén győzelem

Az állandó fejlődés kulcsa a tanulás

Együttműködésünknek nincsenek korlátai

Felelősséget érzünk a társadalom iránt

Az első alapelv felhívja a munkatársak figyelmét, hogy a Siemens konszern sikere az ügyfél megelégedettségének függvénye. A cégcsoportnak olyan megoldásokat kell kínálni a vevők, felhasználók számára, amelyek révén az ügyfelek gyorsabban és hatékonyabban érhetik el céljaikat.

A második vezérelv arra mutat rá, hogy a Siemens új ötletekkel, új termékekkel és új szolgáltatásokkal teremt nagyobb hasznot ügyfeleinek. Ezért bátorítani kell a kísérletezőkedvet, a kreatív gondolkodást és az üzleti kockázatvállalást a cégnél.

A harmadik alapelv szerint a konszern tevékenységének mércéjét a nemzetközi versenyben elért eredmények adják. Nyereségorientáltan dolgozni annyit jelent, mint optimalizálni az időt, a minőséget és a költséget.

A negyedik alapelv azt sugallja, hogy a tanulási folyamatban a világ legjobbjaihoz kell felzárkózni. A Siemens nemzetközi tudáshálót képvisel, amelyhez minden egyes munkatárs hozzáad, és amelyből részesedik is.

Az ötödik „mission statement” tudatosítja, hogy a Siemens – mint globális hálózati szervezet – kiaknázza a világszerte megszerzett ismereteket és képességeket. A cégcsoport belső, ill. külső együttműködését egyaránt jellemzi a kölcsönös bizalom és haszonelvűség, a személyes integritás, a partneri tisztelet, valamint a nyílt kommunikáció.

Az utolsó alapelv azt a szándékot erősíti meg, hogy a Siemens – szakmai kompetenciáival, tapasztalataival – egy jobb világot szolgál. A vállalatcsoport elkötelezetten védi a környezetet, s minden országban, ahol üzleti

tevékenységet folytat, a társadalmi közélet elismert szereplője. A Siemens képzéssel, oktatással biztosítja a munkatársak jövőjét; kapcsolatai az ügyfelekkel, a részvényesekkel és más érdekeltekkel a tisztességre épülnek. A konszern ugyanakkor folyamatosan gazdagodik a kulturális sokszínűség révén.

A Siemens az élre tör – hogyan valósítja meg radikális szerkezetátalakítási programját a német konszern?

Üzletágak eladása, vállalatfelvevásárlások, közös vállalkozások

A 10 pontos program megvalósítása során az alapvető vállalati képességekre (core competencies), ill. az alapvető termékekre (core products) történő még erőteljesebb összpontosítás határozta meg a konszernvezetés első intézkedéseit. A „komponensek, részegységek” tevékenységi területről való kivonulást jogilag önálló, elkülönült társasági szervezetek létrehozásával készítette elő a konszernközpont. Az elektromechanikai alkatrészek gyártása a Siemens Electromechanical Components elnevezésű, új leánycégbe került át, míg a passzív komponensek előállításával foglalkozó részlegeket az EPCOS AG leányvállalatba vonták össze. Az ugyancsak leépítésre „ítélt” félvezetőgyártásnak az új Infineon részvénytársaság adott átmenetileg szervezeti keretet a továbbiakban. Az elsőként említett két kisebb leányvállalat – közvetlen eladás, ill. tőzsdei értékesítés útján – 2000-ben már kikerült a konszern szervezetéből, az Infineon Technologies AG-t pedig 2000 tavaszán vitte tőzsdére a Siemens anyacég. (Az Infineon részvényeinek többségi tulajdona egyelőre a Siemens AG kezében maradt, de a tulajdoni hányad csökkentésére – különböző módszerekkel – sor kerül a közeli jövőben.) További dezinvestíciók valósultak meg az „információ- és kommunikációtechnika” tevékenységi területen, az IC termékek gyártási szegmensében: 1999 őszén amerikai pénzügyi befektetők vették meg a Siemens-Nixdorf Retail Banking Systems leányvállalatot, amely a készpénzkiadó automaták és az eladáshelyi (POS) terminálok előállítására terén a második pozíciót foglalta el Európában. Ezen túlmenően ugyanebben a gyártási szegmensben eladásra került a híradástechnikai kábelgyártás, továbbá az energiaátviteli vállalkozási terület az immár profilidegen erősáramú kábelgyártástól „szabadult meg”, az olasz Pirelli cég jóvoltából. Úgy-szintén sikerült értékesíteni a dieselmotordonyok gyártásával foglalkozó részleget (NAPI Gazdaság, 1999, 2000a; Siemens, 2000b). A Siemens AG 2000 szeptemberében jelentette be, hogy észak-angliai chipgyártó üzemét is sikerült eladnia.

A North Tyneside-ban lévő gyártó egységet az amerikai Atmel-csoport vette át, egy középtávú együttműködési megállapodás keretében. A kaliforniai központú cég az európai terjeszkedés bázisának szánja a legkorszerűbb gyártóeszközökkel felszerelt, egy milliárd font beruházási értéket képviselő üzemét. Az Atmel egyébként mintegy másfél milliárd dollár összértékben szállít a következő négy év során a Siemensnek félvezetőket (NAPI Gazdaság, 2000b).

Az újabb cégvásárlások közül nagy figyelmet keltettek a Siemens észak-amerikai beruházásai, amelyek révén a német konszern hálózati adattovábbítással és Internet-szolgáltatásokkal foglalkozó vállalatot hozott létre a tengerentúlon. Az új, Unisphere Solutions nevű vállalkozásba vont össze a Siemens a felvásárolt Argon Networks és Castle Networks cégeket, valamint – tulajdonrész szerzés útján – az Accelerated Networks hálózati divízióját. Ezek az akvizíciók minden bizonnyal előmozdítják, hogy az európai központú konszern az internetes rendszerek kiépítése terén eredményesen felvegye a versenyt az amerikai Cisco-val. Ugyancsak a versenypozíciók erősítése vezette a Siemens konszernt a Mannesmann autóelektronikai részlegének megvásárlására; az akvizícióval könnyen piacvezetővé válhat a cégcsoport a fedélzeti információs technológiák versengésében (Boston, 1999a; Ewing, 2000).

A Siemens stratégiai szövetségeinek gyorsuló kiszélesítésével a Siemens-Nixdorf PC-üzletága a japánokkal közösen alapított Fujitsu Siemens Computers vegyes vállalatba került át, míg az „automatizálás- és meghajtástechnika” vállalkozási területen az ugyancsak japán Yaskawa céggel jött létre – villanymotorok gyártására – közös vállalkozás. Hasonló stratégiai együttműködést alakított ki a Siemens az „erőművek” vállalkozási területen a Voith AG-vel (vízierőművek közös létesítésére), a „közlekedéstechnika” vállalkozási területen pedig közös gyártásra szövetkezett a francia Alstom-al (új nagysebességű vonatszerelvény előállítására). Az utóbbi vállalkozási területen a Siemens szorosabb kapcsolatok kiépítésére törekszik a jövőben a kanadai Bombardier konszernnel is, valamint tovább szélesíti orvostechnológiai vállalkozási együttműködését a Toshiba-csoport hasonló profilú divíziójával (Boston, 1999b).

A konszern belső irányítási szervezetének továbbfejlesztése

A stratégiai akcióprogram szerkezetátalakítási intézkedései nyomán a következő kilenc, alapvető tevékenységi területet határolták el a Siemens vállalatcsoportnál: 1. energetika, 2. ipar, 3. információ- és kommunikációtechnika, 4. egészségvédelem, 5. közlekedéstechnika, 6. komponensek, 7. világítástechnika, 8. pénzügyi szol-

gátlatások és létesítménygazdálkodás, 9. háztartási eszközök. (A „komponensek” tevékenységi területről – amint erre utaltunk – idővel teljesen kivonul a Siemens.)

A kilenc tevékenységi területen belül összesen tizenhét vállalkozási területet (profitcentert) különböztettek meg; e divíziók összetételét a reorganizációs program részleg eladásai, vállalati akvizíciói, valamint a konszern belső üzletági összevonásai és beolvasztásai alakították ki 2000 tavaszára. A vállalkozási területek közül a továbbiakban tizenkét divízió a Siemens törzsház jogi személyiség nélküli köztes egységeként látott el koordináló funkciót, öt vállalkozási terület viszont önálló jogi személyiségű társaságként kapcsolódott közvetlenül a konszern központi ügyvezetéséhez.

A 2. ábrával megadott szervezeti séma feltünteti az egyes vállalkozási területeket, a központi funkcionális és egyéb irányító egységeket, valamint az anyacég (Siemens AG) termelő és kereskedelmi leányvállalatait, ill. unokavállalatait, valamint jogi személyiség nélküli fióktelepeit, üzemait, kirendeltségeit és képviselőit. A leányvállalatok közvetlen irányítását továbbra is a vállalkozási területek igazgatóságai látták el (kivéve a központi ügyvezetés által közvetlenül felügyelt öt leánytársaságot). Új mozzanatot jelentett a konszern belső irányítási rendszerében a regionális koordináló-támogató szerepkör decentralizált megjelenése: az egyes országokban tevékenykedő nagyobb, fontosabb leányvállalatok (korábbi német elnevezésük: Landesgesellschaft; új megjelölésük: Regionalgesellschaft) az adott térség többi Siemens-társvállalatát fogják össze, általános képviseleti és arculat-megjelentési funkcióval, ill. a tevékenységi ágazatok többségének kereskedelmi képviseleti jogával. (Magyarországon a Siemens Nemzeti Vállalatcsoport tagjaként a Siemens Rt. tölti be a „Regionalgesellschaft” szerepkörét, a hazai Siemens társvállalatok tevékenységének egységes összehangolásával) (Siemens, 2000b).

A 2. ábrán a konszernközpont funkcionális egységeit (Zentralabteilungen) tekintve, az egy évtizeddel korábban fennmaradt vagy átalakított pénzügyi, személyzeti/emberi erőforrás és műszaki-technikai, továbbá az akkoriban újonnan létrehozott vállalattervezés és -fejlesztés részleg látják el változatlanul ma is a központi szakmai-funkcionális irányító tevékenységeket. A fontosabb központi szolgáltatási, valamint kapcsolatteremtési feladatokat a „Beszerzés és logisztika”, az „Információ és kommunikáció struktúrák”, a „Konzern kommunikáció” és a „Konzern üzletpolitika és külső kapcsolatok” megnevezésű egységekre bízták az átszervezés első fázisában.

Néhány hónappal később, az átszervezés második szakaszában megerősödtek a – szervezeti sémában is immár részletesebben feltüntetett – központi közös szolgáltatá-

sok (gemeinsame Dienste), így pl. a vállalati tanácsadás, a munkatársi kvalifikáció, szakképzés és tréning, a logisztikai szolgáltatások, a személyzeti és jogi szolgáltatások, a konszernszámveteli szolgáltatások, a regionális marketing szolgáltatások, valamint a reklám szolgáltatások. Ugyancsak a konszernközpont egységeiként (Zentralstellen) látnak el különböző irányítási-koordinációs feladatokat napjainkban az „e-Business”, az „Information and Knowledge Management”, vagy a „Management Consulting Personnel” részlegek (Siemens, 2000a). Az irányítási struktúra állandó korszerűsítését szolgáló ezen újabb változtatásokat tekinti át a 3. ábra konszern szervezeti sémája. A módosult szervezeti felépítésből ki-vehetően bizonyos változások következtek be legutóbb a vállalkozási területeknél is.

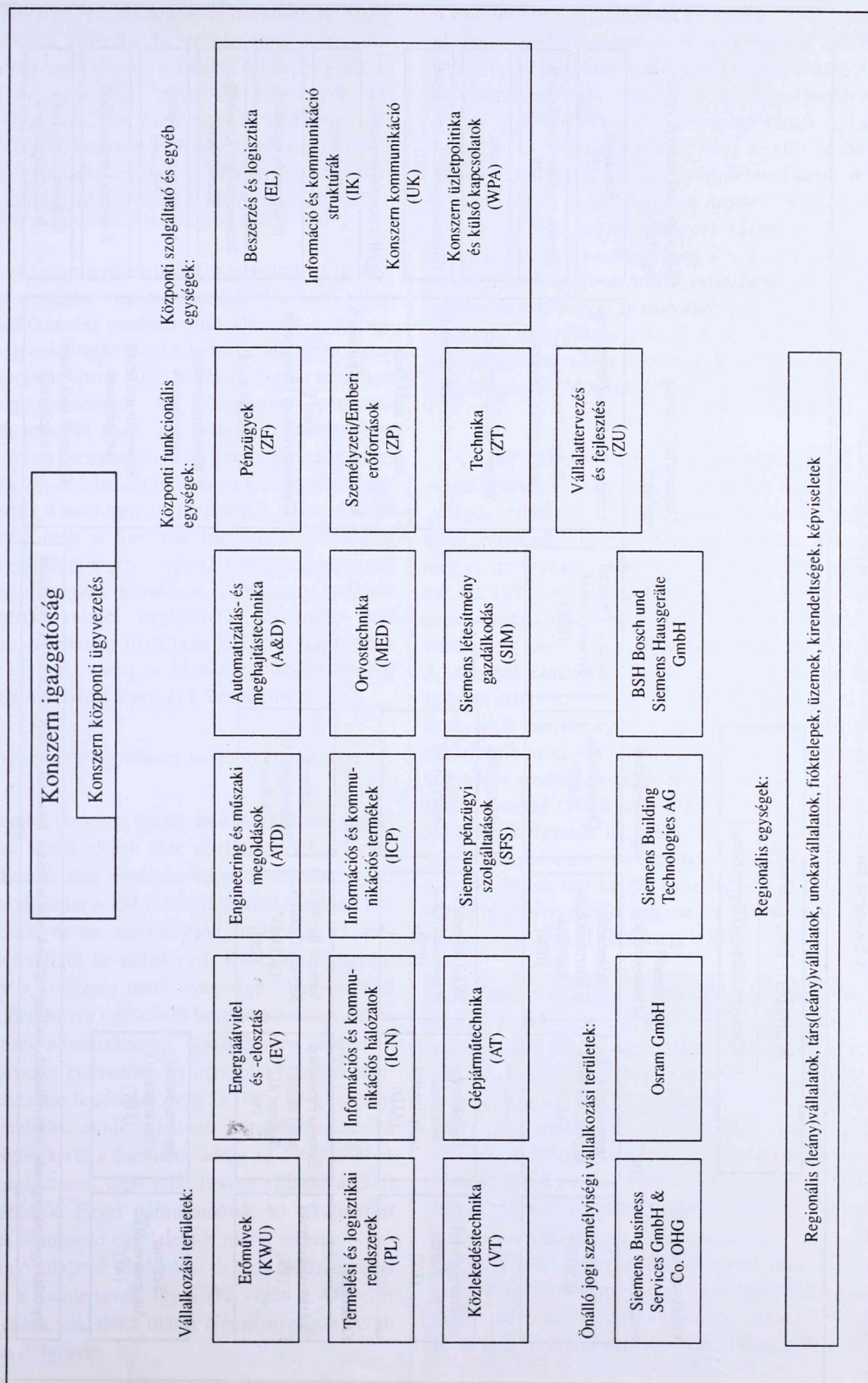
A Siemens konszern szervezeti struktúrája a 3. ábra alapján változatlanul a divizionális törzsház-konszern típusával azonosítható munkamegosztási szempontból, mert az elsődleges feladatmegosztás továbbra is a tárgyi (termék) elvet követi. A regionális elvű irányítás dimenziója a leányvállalati alapegységek szintjén jut érvényre azzal, hogy az ún. regionális társaságok – az alapvállalkozási tevékenységen túl – segítik, támogatják a többi társvállalat piaci térnyerését az adott régióban, mégpedig pl. üzleti tervek véleményezésével, kompetencia transzferrel, informatikai háttérrel, arculat kialakítással, szövívői szerepkör betöltésével.

Az irányítási szervezet tökéletesítését szolgálta az utóbbi időszakban a belső koordináció bővülő eszközeinek, ill. mechanizmusainak alkalmazása a Siemensnél. A strukturális koordinációs eszközök közül új megoldásként vezették be az összehangolt innovációs tevékenységet elősegítő bizottságok intézményét és a konszern egészének helyzetét átfogóan megvitató negyedévi felsővezetői értekezletek rendszerét.

A Siemens cégcsoportot – a német ipar más vállalataihoz hasonlóan – hosszú ideig a „kiváló mérnökök, gyenge marketing” kettősség jellemezte. A konszernvezetés időközben felismerte: a sikerhez nélkülözhetetlen az ügyfélközpontú marketing és a korszerű design. A gyorsabb és eredményesebb innováció érdekében ezért olyan bizottságokat hoztak létre, amelyeknek mérnökök és marketing szakember tagjai együttesen kísérik végig a termékfejlesztés útját. A bizottságok tagjai nyitottak minden új fejlesztési elképzelésre és ötletre, ami felkelti a vevők érdeklődését, legyen szó tömegigényről vagy az „elit” vásárlóknak szánt technikáról.

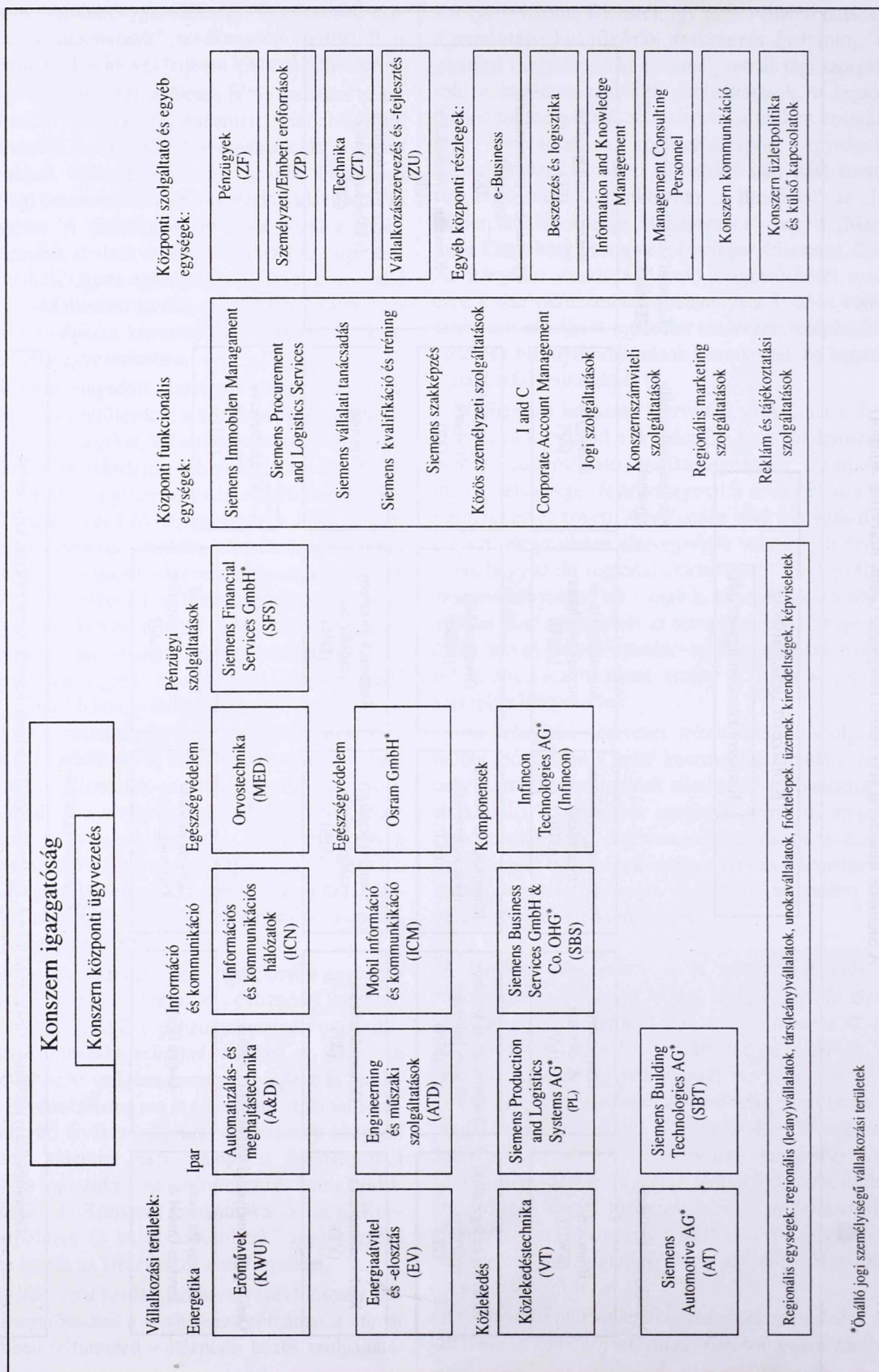
Az irányítási munka hatékonyságának fokozására vette át a német konszern a General Electric gyakorlatából a

A Siemens konszern szervezeti felépítése (2000 márciusi állapot)



Forrás: Siemens (2000a) alapján

A Siemens konszern szervezeti felépítése (2000 októberi állapot)



Forrás: Siemens (2000a) alapján

felsőbb vezetők negyedévi beszámoltatásának módszerét. A Siemens vállalkozási területeinek igazgatói háromhavonta rendszeresen két napot töltenek együtt, s számolnak be egymásnak divíziójuk helyzetéről. Az elnök-vezérigazgató, von Pierer ugyan továbbra is a konszenzus híve, de ezeken az értekezleteken már teljes határozottsággal kéri számon a feladatteljesítést, és fogalmazza meg jövőbeni elvárásait (Ewing, 2000).

A célok világos meghatározása, a teljesítmények egyértelmű számonkérése napjainkban lehetővé teszi olyan vezetői javadalmazási rendszer működtetését a cégcsoportnál, amelynek ösztönzési szabályai értelmében a menedzseri fizetések közel 60 százaléka függ az irányított terület eredményességétől. Az előirányzott „sarokszámokat” nem teljesítő vezetőket komoly formában felelősségre vonják a Siemensnél: a 10 pontos program meghirdetése óta, pl. a felsőszintű száz vezető egyötödének kellett távoznia a konszern szervezetéből. A menedzseri személycserék még a Siemens legfelsőbb vezetőinek körét sem kerültk el teljesen; így az 1998-ban kinevezett új pénzügyi igazgató korábban a Morgan bankház vállalati pénzügyekkel foglalkozó szakértője volt Frankfurtban, a jelenleg nyolctagú központi ügyvezetés egy másik új tagja pedig a McKinsey tanácsadó cég németországi irodájától lépett át a Siemenshez.

Az üzleti tevékenység figyelemre méltó új eredményei

A 10 pontos program gyors és következetes végrehajtására tett intézkedések már az 1998/1999-es üzleti évben meghozták első eredményeiket. A vállalatcsoport forgalma meghaladta a 134 milliárd márkát a szóban forgó időszakban, és az adózás előtti nyereség 65 százalékkal múlta felül az előző évit. Kiemelendő ugyanakkor, hogy a konszern nettó nyeresége (3,64 milliárd márka) döntően nem a rendkívüli bevételeknek, hanem az üzemi nyereség növekedésének köszönhetően képződött. Az eredményeket kedvezően befolyásolta a német konszern globalizációs fejlődése: amíg az 1995/1996-os üzleti év árbevételének mintegy hatvan százalékát realizálta Németországon kívül a Siemens, addig az 1998/1999-es üzleti év forgalmának több mint hetven százaléka származott külföldről. Ezzel párhuzamosan az alkalmazott drága német munkaerő egy jelentős részét sikerült – üzletágak, leányvállalatok eladásával és más módszerekkel – leépítenie a Siemensnek, így 1999 végén a 443 ezer munkatárs ötven százaléka már a Németországon kívüli országokban dolgozott.

A vállalkozási területek közül az információ- és kommunikációtechnikai hálózatok, ill. termékek, az automatizálás- és meghajtástechnika, továbbá az orvostechika és világítástechnika járultak hozzá legnagyobb mértékben az 1998/1999. évi nyereség növeléséhez. Váratlanul pozitív fordulatot hozott, hogy az előző üzleti évben erősen veszteséges félvezetőgyártást sikerült nyereséssé tenni, és a korábban hasonlóan veszteséges business out-sourcing csoport (Siemens Business Services) szintén profitot ért el. Ezzel szemben az erőművi és közlekedés-technikai vállalkozási területek továbbra is veszteséget produkáltak, bár az utóbbi terület csökkenő mértékben; így főként az erőművi (KWU) ágazat üzleti tevékenysége maradt el a konszernvezetés várakozásaitól (Boston, 1999b).

Az 1999/2000-es üzleti év első negyedévének adatai megerősítették a sikeres előzőévi időszak folytatódását. A „világos célkitűzések, határozott intézkedések, egyértelmű következtetések” vállalatpolitikája nyomán a konszern még eredményesebb pénzügyi év befejezésére számíthatott. Az 1999 végével zárult első negyedévben a Siemens, éves összehasonlításban kerekén kilencven százalékkal növelte az egyszeri tételek nélkül számított nettó nyereséget. A szakértők rámutattak, hogy a cégcsoport ebben az időszakban szinte minden vállalkozási területen növelte profitját, tehát már lényegében kiegyensúlyozott portfolióval rendelkezik az ezredfordulón a Siemens. A konszern első negyedévi eredményességét az információ- és kommunikációtechnikai vállalkozási terület kiugró teljesítménye mellett, a félvezetők iránti kereslet újólagos növekedésének kihasználása is kedvezően befolyásolta. A vártnál jobb időszaki adatok arra késztették a Siemens vezetését, hogy felfelé módosítsa a 2000 szeptember végén záruló üzleti év előrejelzéseit (NAPI Gazdaság, 2000c).

A mobiltelefon-üzletág különösképpen hozzájárult ahhoz, hogy a konszern csaknem megduplázza nettó nyereségét 1999 utolsó negyedében. Néhány évvel ezelőtt még 13 órát vett igénybe egy mobiltelefon készülék összeszerelése a Siemens üzemeiben; mára ez az idő öt percre zsugorodott az új csúcsmoделl, a C35i előállításánál. A csúcstechnológiai fejlesztéseknek köszönhetően az üzletág indokoltan számolt azzal, hogy 2000-ben közel megháromszorozza mobiltelefon eladásait.

Az ismét eredményesen tevékenykedő orvostechológiai ágazat a 2000 március végével zárult negyedévben 46 százalékkal növelte nyereségét, a megelőző üzleti év hasonló időszakához viszonyítva. Az orvosi berendezéseket gyártó divízió nem csak készülékeket, hanem egy-

úttal szoftvereket és szolgáltatásokat is kínál ügyfeleinek. Pl. az újonnan kifejlesztett digitális röntgenkészülékek lehetővé teszik, hogy az orvosok megtekintsék egy kórházi hálózat bármely terminálján a betegek röntgenfelvételeit (Ewing, 2000).

Az 1999/2000-es üzleti év befejezésével – a várakozásoknak megfelelően – ugyancsak kiugró eredményekről adott számot a konszernvezetés. A Siemens vállalatcsoport – az európai közös pénznemben számolva – az előző üzleti év 68,6 milliárd euró árbevételét 78,4 milliárdra növelte 2000 szeptember végéig, miközben az egyszeri tételek nélkül számított adózott nyereség 1,86 milliárdról 3,38 milliárd euróra növekedett. A vállalatcsoport üzleti értéke ezáltal másfél milliárd euróval nőtt (Siemens Welt, 2000–2001).

A 80 százalékos eredménynövekedés egyik „sikerkövécsa” változatlanul a mobiltelefon-üzletág volt: a teljes üzleti évben mintegy 24 millió mobiltelefon-készletet értékesített a Siemens, s ezzel 9 százalékosra növelte világszerződését az év eleji 5 százalékról (NAPI Gazdaság, 2000e). Úgyszintén sikeres évet zárt a Siemens félvezetőgyártó cége, az Infineon Technologies, amely 85 százalékkal növelte nettó nyereségét. A számítógép-chipek iránti kereslet újabb várható csökkenése azonban megnehezítheti a leánytársaság 2001-ben tervezett részvényeladásait (Cullen-Reigber, 2000). Bízató fejlemény ugyanakkor, hogy az „Erőművek” és a „Közeledéstechnika” vállalkozási területek is kikerültek a veszteséges „zónából” a beszámolási időszak végére. A cégcsoport globális piaci jelenlétének megfelelően a Siemens egyébként bevezette az egységes angol nyelvű megnevezéseket a konszern összes egységére, vállalkozási és üzleti területeire, valamint központi részlegeire.

A Siemens konszern tevékenységéről szóló újabb híradások a profit további számottevő növekedését jelezték: a vállalatcsoport – éves összehasonlításban – 32 százalékkal, 778 millió euróra növelte adózott nyereségét a 2000/2001-es üzleti év – tavaly december 31-ével zárult – első negyedében. Ugyanezen időszakban az árbevétel 23 százalékkal, a rendelésállomány 28 százalékkal emelkedett az előző üzleti év első negyedéhez viszonyítva (NAPI Gazdaság, 2001).

A stratégiai átalakítási program további feladatai

A Siemens AG 2000 végén tette közzé az elmúlt pénzügyi év amerikai könyvviteli szabályok alapján számított eredményeit. Ezzel sikerült a 10 pontos program

minden pontját lényegében teljesíteni. A Siemens részvények – 2001 márciusban megvalósult – New York-i tőzsdei bevezetésével a program formailag lezártnak tekinthető. Az átszervezési program megvalósítása mindazonáltal még nem fejeződött be teljes és tartós sikerrel. A megfigyelők rámutatnak többek között, hogy az utóbbi időszak kedvező eredményei részben a körülmények szerencsés alakulásának köszönhetők. Így pl. az euró időszakos gyengülésével a német márka árfolyama is csökkent, s ennek következtében a Siemens termékei olcsóbbakká váltak a legnagyobb piacon, az Egyesült Államokban (miközben az amerikai versenytársak eladásai megnehezültek Európában). Ugyancsak szerencsés fejleménynek tartják az elemzők a Siemens konszern szempontjából, hogy az ázsiai térség viszonylag hamar „új erőre kapott” a pénzügyi válságot követően (a német vállalatcsoport közel 45 ezer főt foglalkoztat ázsiai üzemeiben, s árbevételének több mint tíz százalékát éri el a távol-keleti eladásokból). A Siemensnek tehát – emlékeztetnek a szakértők – képesnek kell lennie arra, hogy a környezeti feltételek kedvezőtlen módosulása esetén is bizonyítsa versenyképességét. A konszern vezetői egyébként maguk sem számítanak tartósan látványos eredménynövekedésre, mert a közeli jövőben a világgazdaság fejlődésének lelassulása valószínűsíthető (Vielsmeier, 2000–2001).

A vállalkozási területek közül mindenekelőtt az erőművi berendezéseket, valamint a közlekedéstechnikai eszközöket gyártó divízióknak szükséges tovább növelniük hatékonyságukat. Ugyanakkor a kiemelkedően nyereséges tevékenységi ágazatokban sem „lazíthat” a cégcsoport: a távközlés területén, pl. a versenytársak már szintén a következő generációs mobilhálózatok kiépítésén fáradoznak, és egyidejűleg felkészítik vezetékes hálózataikat a szélessávú multimédiás szolgáltatások nyújtására. Jelentős erőforrások koncentrációját követeli meg a Siemens az elektronikus kereskedelem felfuttatása, hiszen a konszern néhány éven belül online úton kívánja lebonyolítani a magánfogyasztóknak szóló eladások felét. Legújabbban az m-commerce, vagyis a mobil elektronikus kereskedelem alkalmazási lehetőségei foglalkoztatják a konszern szakembereit.

Változatlanul időszerű feladat a konszernvezetés számára az alapvető képességek, ill. tevékenységi területek megerősítése egyes akvizíciók révén, mert pl. számos újszerű információtechnológiai és adattovábbítási szolgáltatást csak a kibővített kompetenciák birtokában nyújthat a Siemens. (A cégcsoport által nemrégiben bejelentett egyik felvásárlási akció kifejezetten a szakmai hozzáértés megerősítését szolgálja: a Siemens AG 1,5 milliárd dollárért megvásárolja a szélessávú adattovábbításához nélkülözhetetlen berendezéseket gyártó, amerikai Efficient

Networks céget.) Fontos cél továbbá, hogy az orvostech-
nikai, a gépjárműtechnikai és a termelési-logisztikai rend-
szerek vállalati területek élenjáró versenypozícióba
kerüljenek az elkövetkező időszakban (az utóbbi két váll-
alkozási terület jogi önállóságot kapott 2000-ben).

A konszern belső irányítási és ellenőrzési rendszerének
további tökéletesítése szintén részét képezi a reorganizá-
ciós program teljes körű megvalósításának. A konszern fel-
ső vezetői maguk is elismerik, hogy a Siemens belső dön-
tőhatalmi folyamatai sok esetben még mindig lassúak, ne-
hézkeseek. Ennek egyik okát abban látják von Piererék,
hogy változatlanul „túl sok a Siemensnél foglalkoztatott
középszintű vezető”, akik „több-kevesebb ellenállást tanú-
sítanak az átalakulásokkal szemben” (Ewing, 2000). A köz-
ponti ügyvezetés a belső elszámolási rendszer fejlesztése
során, a vállalatcsoport nagyobb átláthatóságára számít az
amerikai számviteli előírások tavalyi bevezetésével. A
GAAP normák alapján készülő beszámolók megkönnyít-
ették a Siemens konszern részvényeinek tőzsdei bevezet-
ését az Egyesült Államokban. A részvények árfolyama
nagyon látványosan emelkedett a frankfurti Xetra-
kereskedelemben 1999 eleje óta, s az elemzők úgy vélik, a
Siemens-papírok értéke még tovább növekedhet a
jövőben.

Hivatkozások

- Albach (1994): Neue Konzernstrukturen bei Großunternehmen
und im Mittelstand. Zeitschrift für Betriebswirtschaft-
Ergänzungsheft, no. 1.
- Aschenbach, M. (1996): Die Reorganisation von Konzernen.
Verl. Barbara Kirsch, München
- Bleicher, K. (1981): Organisation. Formen und Modelle.
Gabler, Wiesbaden
- Boston, W. (1999a): Siemens to buy data firms in U. S. for \$
600 million. The Wall Street Journal Europe, march 5-6.
- Boston, W. (1999b): Siemens crows at dawn of fiscal year: CEO
exults in continuing transformation. The Wall Street Journal
Europe, december 3-4.
- Bronder, C. (1991): Entwicklung der Organisationsstruktur bei
Siemens. Zeitschrift Führung+Organisation, no. 5.
- Bühner, R. (1992): Management-Holding: Unternehmens-
struktur der Zukunft. Moderne Industrie, Landsberg/Lech
- Cullen, A. – Reigher, B. (2000): Infineons earning soar, but
outlook drags down stock. The Wall Street Journal Europe,
november 8.
- Dobák M. – Tari E. (1997): Konzernszervezetek Magyarorszá-
gon. I. rész. Vezetéstudomány, 1. szám.
- Ewing, J. (2000): A Siemens az élre tör – reménysugár a német
iparban. Figyelő, június 29-július 5.
- HVG (1988): A Siemens átszervezése – ébresztő. November 19.
- HVG (1990): Siemens-Nixdorf házasság – világvevő. Január 27.
- HVG (1996): Válaszol Hermann Franz, a Siemens AG fb-
elnöke. Szeptember 21.
- HVG (1998): Siemens – félrevezetés. November 21.
- NAPI Gazdaság (1997a): Siemens: profilátalakítás a nagyobb
bevétel reményében. Szeptember 4.
- NAPI Gazdaság (1997b): Siemens-kézben a Westinghouse
erőművi részlege. Június 19.
- NAPI Gazdaság (1997c): Siemens: 3 milliárd márka feletti
profit a folyó pénzügyi évben – elenyészőek a délkelet-
ázsiai válság hatásai. December 12.
- NAPI Gazdaság (1998): Mégsem lesz az Aceré a Siemens-
Nixdorf PC-üzletága. Szeptember 9.
- NAPI Gazdaság (1999): Folytatódik az átszervezés a
Siemensnél: amerikai befektetők veszik meg a Nixdorfot.
Október 25.
- NAPI Gazdaság (2000a): Infineon-kötvényt bocsát ki a
Siemens. Július 6.
- NAPI Gazdaság (2000b): A Siemens az Atmelnek adta el
angliai chipgyárát. Szeptember 20.
- NAPI Gazdaság (2000c): Csaknem megduplázta nyereségét a
Siemens – felfelé módosítják az idegi prognózist. Január 25.
- NAPI Gazdaság (2000e): Megugrott a Siemens nyeresége:
gyengébb növekedés várható. November 9.
- NAPI Gazdaság (2001): A Siemens növelte profitját, de lassu-
lást vár. Február 1.
- Siemens, G. (1961): Der Weg der Elektrotechnik – Geschichte
des Hauses Siemens. Band 1.2. Aufl., Freiburg-München
- Siemens (1990): Geschäftsbericht 1988/89. München
- Siemens (2000a): Siemens AG honlapja (www.siemens.de)
- Siemens (2000b): Magyar Siemens-csoport honlapja
(www.siemens.hu)
- Siemens Welt (2000-2001): Unser aller Leistung. Dezember-
Januar.
- Somogyi Cs. (1997): Százötvenéves a Siemens. NAPI Gazda-
ság, október 14.
- The Wall Street Journal Europe (1998a): Siemens CEO fights
to revamp firm and keep job. December 8.
- The Wall Street Journal Europe (1998b): Siemens discovers a
new raison d'être: to make profits. January 14.
- The Wall Street Journal Europe (1998c): Siemens's SNI unit is
expected to unveil strategic alliance with Acer of Taiwan.
April 23.
- The Wall Street Journal Europe (1998d): Siemens posts a 19%
rise in profit on growth in international business. January 28.
- The Wall Street Journal Europe (1998e): Siemens is seen
providing details of restructuring. December 3.
- Világgazdaság (1998): Bővült a Siemens csoport – egyből a
világelső között. Október 5.
- Vilsmeier, G. (2000-2001): Business: viel erreicht, aber noch
viel vor uns! Siemens Welt, Dezember-Januar.
- Wittmann, E. (1996): Konzern irányítás és vezetés a Siemens-
nél. Előadás a Budapesti Közgazdaságtudományi Egyete-
men, november.
- Zeitschrift Führung+Organisation (1989): Reorganisation:
flexibler und näher am Markt. No. 3.